

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Во время так называемой индустриальной (промышленной) эры бизнес-среда была довольно предсказуема, спрос продиктован предложением, объемы продаж возрастали из года в год. Не разрабатывалась и не внедрялась система управления финансовыми потоками на уровне отдельного предприятия, оборотные средства организации нормировались, при этом излишки оборотных средств изымались, а их недостаток кредитовался. Проблема обеспечения финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, обеспечения нормального производственного процесса путем финансирования его текущих расходов на приобретение материалов, выплаты заработной платы и налогов не существовала.

В процессе перехода к рыночным отношениям финансовые ресурсы перешли в распоряжение предприятий. До недавнего времени все российские менеджеры принимали решения, основываясь на интуиции и личном представлении о положении дел в бизнесе. Рыночная ситуация позволяла действовать таким образом за счет высокой прибыльности операций. Свободные ресурсы компании и время менеджеров выгоднее было тратить не на повышение эффективности внутренней работы компании, а на расширение сферы ее влияния.

На смену промышленной эре пришла эра информационная. Вследствие ускоренного развития новых технологий деловая среда приобрела динамичный, непредсказуемый характер развития, а конкуренция существенно возросла. Так как конкурентная обстановка изменяется чрезвычайно быстро, то организации зачастую трудно приспособиться к ней, соответствовать обновленной ситуации и поддерживать эффективную систему планирования и контроля бизнеса. Финансовые притоки и оттоки фирм сократились, изменились схемы их исполнения. Реализация любых мер по повышению конкурентоспособности предприятия (будь то повышение качества продукции или производительности труда) требует формирования определенной системы координат, в которой можно будет отслеживать происходящие изменения. Для сохранения конкурентоспособности как одного из самых главных факторов динамичного стабильного развития предприятий их руководство теперь вынуждено быстрее переходить на использование новых прогрессивных инструментов управления, к числу которых относится бюджетирование. Этот метод планирования и прогнозирования на предприятии помогает установить лимиты ресурсообеспечения и нормативы рентабельности производства или эффективности продаж по отдельным видам товаров и услуг, видам бизнеса и структурным подразделениям предприятия. Превышение установленных лимитов и нормативов является сигналом бедствия для фирмы, поводом разобратся в положении дел на конкретном участке и определить пути

решения. Все показатели качества выпускаемой продукции и производительности труда, мониторинг процессов их изменения так или иначе связаны с системой бюджетов. Именно поэтому для поддержания ликвидности фирмы и прибыльности операций финансовые директора стали внедрять элементы планирования, посредством которых возможно было бы оценивать последствия принимаемых решений еще до их исполнения. Система бюджетов позволяет установить жесткий текущий оперативный контроль над поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии. Чем быстрее развивается индустрия, тем оперативнее предприятию следует менять свои приоритеты и корректировать планы, бюджеты и прогнозы. Воздействие перечисленных выше обстоятельств приводит к тому, что организациям приходится отказываться от традиционной практики линейного годового планирования и отчетности и вырабатывать новый, более мобильный подход к управленческому планированию и контролю. Именно быстрое и квалифицированное бюджетирование, перспективное прогнозирование, эффективные управленческий анализ и отчетность – ключевые факторы, способствующие наиболее успешной адаптации к варьирующимся условиям и преодолению отклонений от заданных параметров деятельности.

Можно выделить следующие главные факторы, определяющие актуальность проблемы формирования системы бюджетирования для предприятий:

1. В современных условиях на предприятиях возникла необходимость:
 - изысканий внутренних резервов для снижения затрат на производство и реализацию продукции;
 - обоснования оптимальных уровней расхода финансовых средств;
 - оптимизации налоговой политики;
 - качественного решения других задач, связанных с совершенствованием системы управления предприятия.

Многие руководители предприятий испытывают сложности, связанные с неотлаженностью процедур ценообразования, плохой дисциплиной исполнения поставленных задач, потерей прозрачности и ясности в системе управления организацией, снижением эффективности деятельности и ухудшением финансовых показателей. Зачастую некоторые из задач становятся лишними, многие утрачивают свою эффективность, по-прежнему потребляя ресурсы организации. В результате предприятие действует неэффективно по целому ряду направлений.

2. Повышение конкурентной борьбы между предприятиями приводит к необходимости получения дополнительных конкурентных преимуществ, в частности, за счет более эффективной системы управления финансами. Вследствие искаженности информации о стоимости отдельных видов продуктов принимаются ошибочные решения по увеличению затрат на их продвижение. С другой стороны, наиболее рентабельные продукты испытывают недостаток в финансировании и не приносят потенциальной экономической выгоды.

3. При создании систем бюджетирования возникает возможность органичной интеграции современных управленческих и информационных технологий, что качественно повышает эффективность управления.

4. На предприятиях существует потребность повышения их инвестиционной привлекательности, поскольку как иностранные, так и российские инвесторы охотнее вкладывают финансовые ресурсы в предприятия с качественным уровнем управления.

Таким образом, стремление научиться управлять финансами в условиях нестабильности, организовать производство конкурентоспособной продукции и при этом обеспечить эффективное развитие предприятия – все это ставит перед руководством российских предприятий сложную задачу: овладеть методикой формирования бюджетирования как основой финансового планирования и экономического регулятора отношений между структурными подразделениями предприятия и предприятия с внешней средой. В целях обеспечения конкурентных преимуществ система бюджетирования должна характеризоваться возможностью быстро идентифицировать тренды производственно-финансовой деятельности и выявлять отклонения от планов, производить оценку меняющегося состава сценариев типа «что если» и в то же время оставаться доступной и легкой для использования на всех уровнях организации.

Так как система управления производством на основании составления бюджетов пришла в Россию с Запада, то и работы по методике бюджетного планирования – в основном переводы с западной литературы. Формы бюджетов основаны на западных системах финансовой отчетности, определения финансовых результатов деятельности компании, администрирования. В Методических рекомендациях по реформе предприятий (организаций), утвержденных Приказом Минэкономики РФ от 1.10.97 № 118, приведена примерная схема построения системы бюджетного планирования. Поэтому внедрение методики бюджетирования на современных отечественных предприятиях продуцирует большое количество противоречий.

Причины этого следует искать в историческом прошлом предприятий, прошедших через систему административно-командного управления, а также в истоках становления современного отечественного менеджмента, отличающегося от западного варианта:

1. **Непонимание самой сути процесса** бюджетирования. Под бюджетом в современном западном менеджменте понимается количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период:

- по использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;

- инвестициям.

Сегодняшняя ситуация на большинстве современных российских предприятий далека от данного определения.

2. Первоочередная задача бюджета – обеспечение выполнения стратегического плана предприятия. Тем не менее периодически проводимые опросы показывают, что на практике такое случается очень редко. По сути, бюджетирование является первым шагом к реализации стратегического плана. Однако, по данным исследований Hackett Group, более 50 процентов предприятий совершенно **не учитывают выработанную** ими **стратегию** при составлении бюджета. Как правило, бюджет организации составляется на основе коллективной точки зрения его исполнителей или на основе их предположений о стратегии компании. Этими причинами объясняется ориентация бюджетов только на контролирование расходов, а не на распределение ресурсов на основе стратегического плана. Кроме того, стратегии часто формулируются на основе различных вариантов развития. Процесс бюджетирования необходимо осуществлять с учетом возможных модификаций планов предприятия. К сожалению, многие электронные таблицы не позволяют в полной мере реализовать возможности процесса бюджетирования, поскольку представляют его обычно только с какой-либо одной точки зрения (скажем, с точки зрения текущей хозяйственной деятельности предприятия). В итоге распределение ресурсов и проведение анализа результативности внедрения системы бюджетирования с точки зрения всевозможных стратегических инициатив, с помощью таких таблиц, оказывается невозможным.

Эффективность использования процесса бюджетирования зависит также от состояния информационной среды, уровня доведения стратегии до сведения сотрудников каждого звена предприятия. Непосредственным участникам процесса бюджетирования по мере составления финансового плана необходимо осуществлять диалог в интерактивном режиме, чтобы иметь доступ к соответствующей информации, позволяющей им оценить, насколько их действия способствуют выполнению общей стратегии организации.

3. Сегодня залогом успеха является способность организации быстро реагировать на сложившуюся на рынке ситуацию. Для ее достижения необходима децентрализация и локализация организационной структуры управления, что позволит оперативно решать возникающие проблемы. В странах с рыночной экономикой формирование бюджета как одного из важнейших инструментов внутрифирменного планирования прошло долгий и сложный путь развития. Как правило, **организационная структура российских предприятий не соответствует функциональной структуре их бизнеса**. Обычно это либо старая советская организационная структура, либо та же самая структура с добавлением некоторых фактически неработающих подразделений (финансовый отдел, отдел маркетинга, отдел контроллинга). За реализацию одного базового бизнес-процесса, как правило, отвечает несколько подразделений. Это практически делает данный процесс неуправляемым. К примеру, бизнес-процесс «Сбыт готовой продукции» осуществляется

собственно сбытовым подразделением (отделом сбыта), торговым домом как самостоятельным юридическим лицом, подразделением снабжения в части бартера, финансовым подразделением в части расчетов за реализуемую продукцию. Изменение же бизнеса приводит к фактическому изменению функциональной модели и не влечет, как правило, соответствующих изменений в организационной структуре. Например, выделение непрофильных бизнесов не ведет к адекватному изменению плановых и учетных служб.

Практика показывает, что внедрение бюджетирования приходится начинать не с анализа финансовых отчетов и расчетов бюджетов и планов предприятия и его подразделений, а с наведения элементарного организационного порядка. Зачастую случается, что руководители точно не знают, какие и сколько у них видов деятельности, кто и какие функции выполняет на предприятии. А поскольку в процесс бюджетирования включен и порядок выполнения административных процедур, необходимо его регламентировать и четко распределить ответственность за выполнение всех его функций. Поэтому первым шагом при формировании бюджетирования должно быть структурирование управленческих звеньев, включающее описание направлений деятельности и распределение функций внутри предприятия.

4. Отсутствие целостности данных приводит к **неточности передачи используемой в процессе бюджетирования** информации. По данным опросов, специалисты фиксировали случаи, когда полученные на выходе данные не соответствовали введенным значениям, числа частично искажались и теряли смысл.

В подобных случаях основная проблема заключается в том, что большинство руководителей не располагают сведениями о корректности или некорректности данных – они просто полагаются на то, что все в порядке. В описанной ситуации трудно представить себе степень искажения результатов.

5. Существующие на предприятиях **системы учета и планирования не готовы к поддержанию системы бюджетирования**. Зачастую либо отсутствуют, либо недостаточно проработаны нормативы на целый ряд накладных расходов (например, на ОАО «Уралмаш» потребление инструмента нормируется через рубль затрат на гипотетическую тонну механоизделий). Система учета на предприятии построена таким образом, что выделить результат деятельности по отдельному подразделению крайне трудоемко, особенно если это подразделение обеспечивающего производства, участвующее в изготовлении:

- основной продукции;
- вспомогательной продукции, потребляемой внутри предприятия;
- продукции, реализуемой на сторону.

Это приводит к несвоевременному получению информации. Кроме технических ошибок (несоответствие данных бухгалтерии и финансовых подразделений предприятия), существуют содержательные ошибки, проявляющиеся в несовпадении данных бухгалтерского учета и оперативного учета подразделений (к примеру, данные о задолженности контрагента отличаются по информации, предоставляемой бухгалтерией и подразделением,

ведущим контракт). Существующая система планирования, как правило, настроена на планирование по элементам и статьям затрат, а не по центрам финансового учета, и уж тем более не по бизнесам. Зачастую на предприятиях могут планироваться одновременно разными службами сметы производственных подразделений, бюджет предприятия и фонд оплаты труда всего предприятия. Имеющиеся на предприятиях системы учета, планирования и контроля не готовы к внедрению системы бюджетирования. Отсутствуют внутренние нормативные документы, система документооборота, неэффективна учетная политика. Система учета направлена на обеспечение внешней налоговой отчетности и не в полной мере приспособлена для внутренних управленческих нужд. В данной ситуации крайне затруднительно определить реальное финансовое состояние каждого бизнеса, эффективность деятельности каждого подразделения.

6. Если выручку, поступления от реализации и прямые затраты в условиях многопрофильности предприятий определить относительно несложно, то определить величину отвлечения оборотных средств в каждый конкретный бизнес крайне затруднительно. А это напрямую влияет на эффективность управления оборотным капиталом. Зачастую неизвестна структура оборотного капитала, невозможно управлять отвлечением капитала. Обычно это делается по принципу необходимости (оборотный капитал изымается, когда необходимо собственнику), а не по принципу эффективности (то есть механизм изъятия: что заработано, то и распределяется либо реинвестируется собственником).

7. Процессы постановки и текущего бюджетирования обеспечиваются в конечном счете менеджерами предприятия. Вся история развития советского менеджмента - это история воспитания руководителя, нацеленного на поддержание процесса, а не на достижение необходимого результата при оптимальных затратах. Процесс же бюджетирования является тем индикатором, который выявляет реальный результат деятельности менеджера. Естественно, что внедрение системы бюджетирования встречает мощный явный и скрытый отпор.

8. Согласно опросам, составление бюджета занимает огромное количество времени, затраты которого приносят незначительную отдачу. Некоторыми причинами этого могут служить:

- несвоевременное обеспечение конечных пользователей формами бюджета;
- большие траты времени на сбор и загрузку в обрабатывающую систему отчетной документации;
- многократное дублирование анализируемой информации и доведение изменений до сведений соответствующих подразделений;
- проверка достоверности полученной информации и несвоевременность предоставления подразделениями отчетной документации.

9. К сожалению, перечисленные выше проблемы бюджетирования – далеко не все трудности, с которыми приходится сталкиваться на практике. К прочим причинам можно отнести «малую вовлеченность конкретных исполнителей в процесс планирования и управления (принятия решений)», «отсутствие

единообразия», «трудоемкость», «отсутствие четкого распределения прав и обязанностей» и т. д.

Эффективное ведение бизнеса в современных условиях невозможно без оптимально выстроенного процесса финансово-экономического управления. Основы для создания системы бюджетирования на большинстве современных предприятий нет, а отсутствие реального бюджетирования и учета по центрам финансового учета и бизнесам приводит к невозможности определения экономических критериев деятельности как всего предприятия, так и подразделений. Некоторые предприятия имеют обособленную и реально стимулирующую систему оплаты труда сбытовых подразделений. Но лишь единицы предприятий внедряют систему оплаты труда работников, нацеленную на результат с точки зрения эффективного обеспечения бизнес-процесса (к примеру, материально-технического обеспечения, через систему оплаты труда сотрудников подразделений МТО.) Система планирования и учета на предприятии должна быть нацелена, с одной стороны, на центры финансового учета, с другой - на планирование бюджета и обеспечение учета в разрезе проектов.

Недостатки традиционных подходов к планированию и бюджетированию видны невооруженным глазом и хорошо известны финансистам и менеджерам высшего звена: растянутый цикл планирования, высокая трудоемкость процесса формирования бюджета, проблемы консолидации бюджета и контроля над его исполнением, нарушение целостности и достоверности данных при передаче снизу вверх, отсутствие доступа к оперативным данным и возможностей анализа «план-факт» и т.д.

Бюджетирование сегодня могло бы быть важнейшим конкурентным преимуществом российского предприятия, являясь инструментом построения оптимальной модели его функционирования в рыночных условиях, если бы перечисленные проблемы успешно решались. Однако, даже на современном уровне развития технологий, задачи эффективного внедрения корректной для российских предприятий системы бюджетирования, подобной западным аналогам, до сих пор не решены. Следствием недопонимания руководством причин существующих на предприятии отклонений от задаваемых параметров работы системы бюджетирования является его неспособность выработать результативный механизм осуществления корректирующих воздействий.

Корни возникновения этих проблем лежат в тех функциях, которые традиционно предписываются финансовому планированию (бюджетированию): планирование финансовых результатов (План прибылей и убытков) и распределение финансовых ресурсов между подразделениями (Бюджеты подразделений). Выполнение этих функций, как правило, прерогатива финансово-экономических служб, работающих в отрыве от других подразделений и использующих устаревшие технологии (MS Excel в лучшем случае) и множество источников разнородных данных. А результатом такой работы является бюджет, состоящий в среднем из 200-230 позиций, на формирование которого уходит до 4,5 месяцев работы персонала финансовых подразделений (Hackett Group). Традиционная система планирования и

бюджетирования живёт в отрыве от других уровней управления - стратегического и оперативного, равно как и от деятельности других функциональных структур, не обеспечивает механизмов увязки планов и бюджетов со стратегическими целями, не предоставляет средств оперативного анализа отклонений и соответствующей корректировки бюджетов, а потому не может выполнять в полной мере функций инструмента управления. Финансовое планирование и бюджетирование должно являться связующим звеном между контуром стратегического управления, осуществляемого высшим руководством компании, и контуром оперативного управления, осуществляемого на нижнем уровне.

Журавлева М.А.
Доможирова Н.Н.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СМЕТНО-НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ 2001 ГОДА

Предметом обсуждения и самым актуальным вопросом в строительной отрасли, несомненно, на сегодняшний день является переход на новую сметно-нормативную базу (СНБ) 2001 года. С ее введением наступает новая эпоха в ценообразовании этой отрасли народного хозяйства.

Срок перехода на СНБ 2001 года определен. В Постановлении Государственного комитета РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу «О мерах по завершению перехода на новую сметно-нормативную базу ценообразования в строительстве» № 16 от 08.04.2002 г. отмечено, что с 1 января 2003 года следует считать утратившими силу нормативные документы Госстроя СССР, составленные на уровне цен, предусмотренных сметно-нормативными базами 1984 и 1991 года. Но этот срок был продлен до 1 сентября 2003 года, так как в ряде субъектов Российской Федерации до 1 января 2003 года не были введены в действие новые территориальные сметные нормативы.

Переход на новую СНБ 2001 года - не спонтанное, а подготовленное событие. Разработкой новых сметных нормативов Госстрой России и региональные центры субъектов Российской Федерации по ценообразованию в отрасли занимаются в течение уже четырех лет. В связи с такими изменениями, возникает главный вопрос: в какую сторону движутся нормативы: повышения или понижения цены? При разработке нормативов не ставилось конкретной цели снизить или повысить их. Была задача создать оптимальные нормативы, учитывающие фактические затраты при производстве строительно-монтажных работ. Но в принципе обязательные нормативы, такие как лимитированные затраты, накладные расходы, прибыль, временные здания и сооружения и ряд прочих работ и затрат, дадут увеличение стоимости строительства.

Госстрой России обеспечил методологию перехода на СНБ 2001 года, то есть разработал правила определения цен на стоимость строительства и ресурсные нормативы по расходу материалов, трудозатрат, эксплуатации